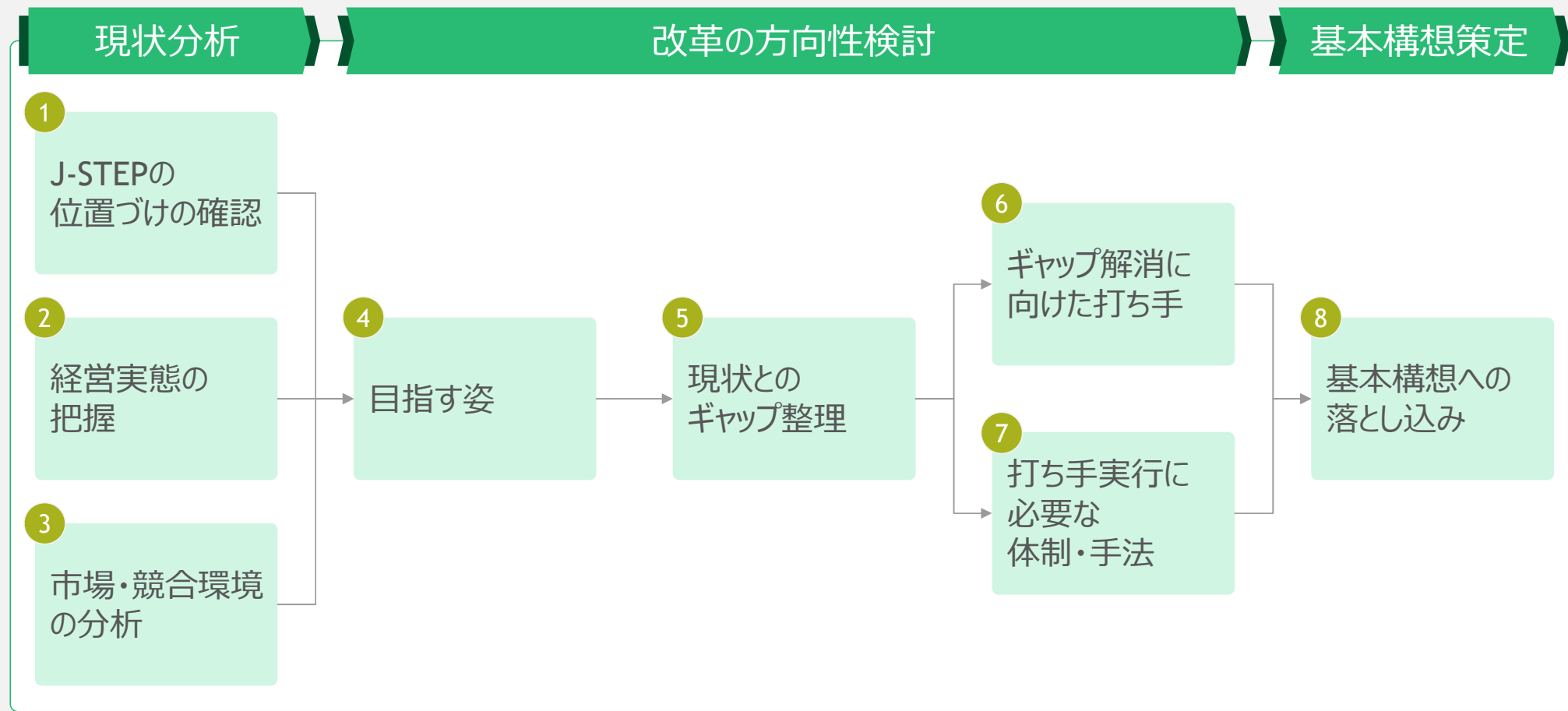


静岡市清水ナショナルトレーニングセンター 運営見直しに係る検討

静岡市観光交流文化局
スポーツ振興課
令和8年3月

検討のアプローチ



「現状分析」のサマリ

① J-STEPの位置づけの確認

市にとって単なるトレーニングセンターを超えた価値を持った施設

- 「サッカーのまち」の象徴の1つ
- 今後は「ユニバーサルスポーツの聖地」の中心施設としての役割も期待

その上で、指定管理機関切替を機に、**プロフィットセンター化**を志向

② 経営実態の把握

営業赤字が常態化しており、**現行事業モデルの延長線上では収支改善は限定的**

加えて、収入源としても象徴としても呼びたいプロチームの要求水準は高度化しており（個室や食事満足度など）、**現行施設仕様とニーズの乖離は拡大傾向**

③ 市場・競合環境の分析

トレーニングセンター事業は、事業構造上、**単体では大きな収益は期待できない可能性**

- 立地等の条件がよく、創意工夫もしているJ-GREEN堺でさえも収支均衡状況
- その他の競合も、リゾート施設等の付帯施設により収益を確保していると推測



従来の延長では黒字化困難、ただし象徴的価値は大きいいため、抜本的改革を通じた構造転換が求められている

「改革の方向性検討」のサマリ 1/2

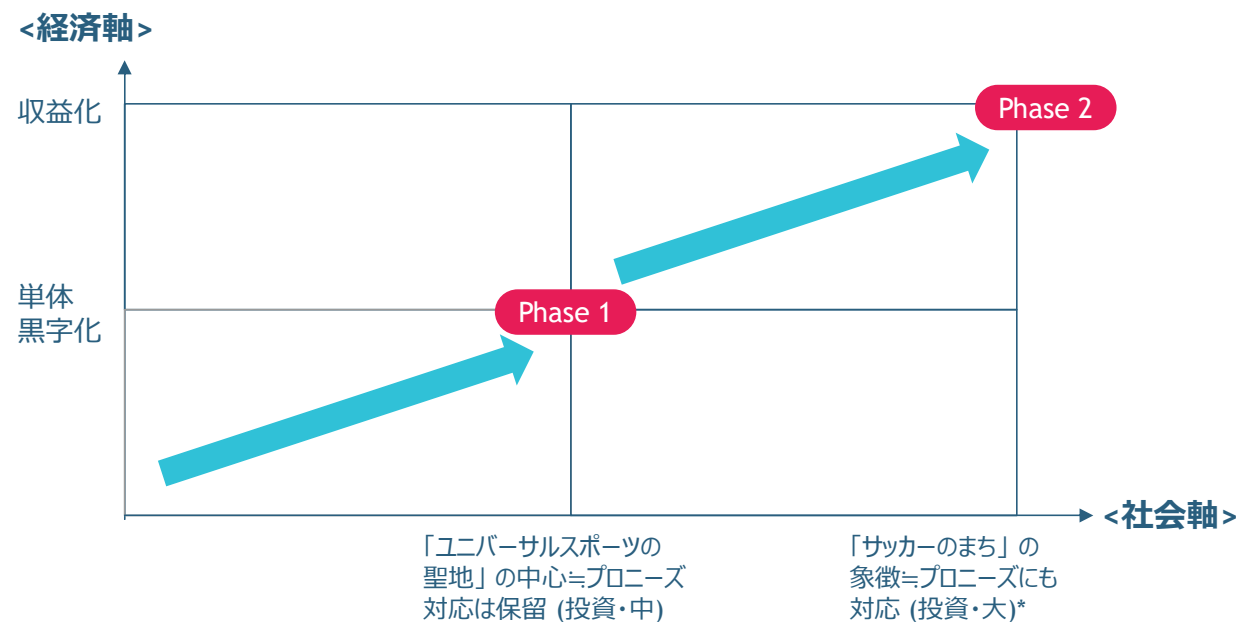
4 目指す姿

目指すのは経済軸・社会軸の両立。経営改善を進めつつも、現行事業モデルだけでは、単体黒字化は難しいため、投資により、社会軸での進化を促し、新しい付加価値をテコに "稼げる" 事業モデルへと構造転換

但し、相応の投資が必要になるため、市の財政状況に鑑み、ROIを強く意識かつ段階的な投資判断を行う

また、その際にROIの概念を拡張して考えることも重要

単体経済利益以外の折り込み
(ただし安易な社会的価値には逃げない)



ROI

民間投資の呼び込み

* プロを呼ぶために個室化 = 拡張開発が必要

「改革の方向性検討」のサマリ 2/2

5 現状とのギャップ整理

既存事業の収益性

- 稼働率、単価ともに上げられる余地はまだ存在

収益源の単層化

- トレーニングセンター事業単体の収益には限界ある中、収益源の多様化は必須

稼ぐ観点での運営力不足

- "収益施設"としては経営管理、営業企画などに不安
- これまでの営業は、属人性に頼っている部分もあり、持続性に疑問の声あり

6 ギャップ解消に向けた打ち手

Phase 1 では、ユニバーサルスポーツの聖地を軸として部分的な改善ではなく、

- a ブランド確立、b 稼働と単価の改善、c 収益源の多層化を一体で行う
 - a ブランド確立: ユニバーサルスポーツの聖地の中核施設として、関連団体・企業・大学と連携しながら、ブランドを確立する
 - b 稼働と単価の改善: 既存のアマチュア・個人需要を強化し、かつ新規ターゲットとして企業研修や観光客でオフピークを埋める。現状の食事等の満足度のボトルネックを解消・利用継続を促しつつ、新たな機能や法人契約で高単価化を狙う
 - c 収益源の多層化: ユニバーサルスポーツを軸に、ネーミングライツや研究費を獲得し、トレーニングセンター事業単体収益に依存せず、外部資金を取り込む構造へ転換する

7 改革に必要な体制・手法

公営企業や3セクが運営する施設の収益化事例には、民間の知見を取り込んでいる事例が殆ど。指定管理者の見直しにあたっては、それぞれの領域において(6の連携)、その道のプロかつ今回の施設の位置づけへの理解がある事業者を選定することで"収益施設"として相応しい座組みを組成する

- 手法としては、より民間の知見を有効に取り入れるため、EOIの導入を強く推奨

「基本構想策定」のサマリ 1/2

⑧ 基本構想への落とし込み

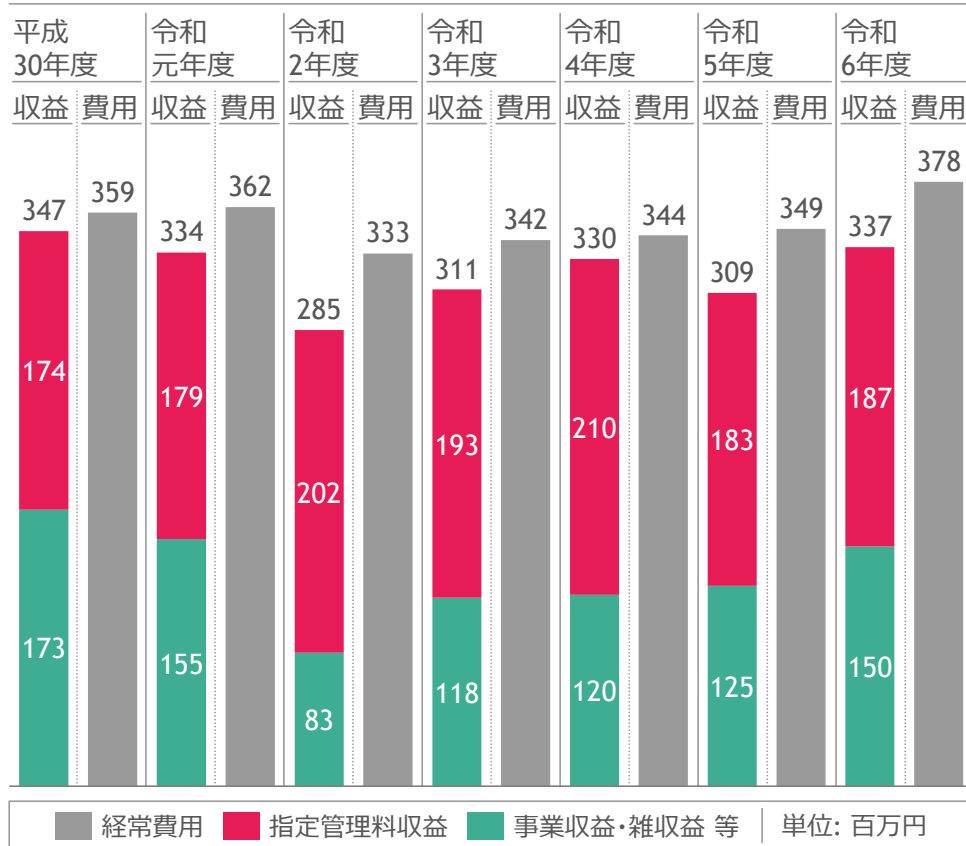


詳細バックアップ資料

① 営業赤字が常態化しており、現行事業モデルの延長線上では、改善ポテンシャルも限定的

J-STEPの位置づけの確認

コロナ前から経常費用を指定管理料で1.7億円以上賄っている状況



Source: 資料「指定管理収支報告報告書 (H30年度-R6年度)」

類似施設水準の稼働率に改善したとしても、収支均衡ラインが上限

事業	現状	ポテンシャル (類似施設水準)				
		売上 (億円)	稼働率	売上 (億円)	稼働率	単価
合計	1.44	-	3.80	-	-	
事業① 合宿受け入れ	0.28	32%	0.57	60%	1倍	
事業② トレーニング利用	天然芝	0.05	30% (照明有) 36% (照明無)	0.25	60% (照明有) 72% (照明無)	2.5倍
	コート	0.10	28%	0.15	30%	1.4倍
	アリーナ	0.05	67%	0.11	72%	2.0倍
	ウェイトリフティング	0.05	11%	0.05	11%	1倍
	ジム・クア	0.24	46%	0.24	47%	1倍
	スタジオ	0.08	38%	0.08	38%	1倍
事業③ レストラン	0.54	13%	2.27	55%	1倍	
事業④ その他	0.08	-	0.08	-	-	

1 但し、プロが求める水準 (個室化) には宿舍の新設等、10~15億円の投資が必要

J-STEPの位置づけの確認

個室化に向けては 宿舍の新設が必要

- 既存施設の3-4階スペースを改修し個室化した場合、必要部屋数が不足
- 既存施設の上に増築もありえるが、基礎や柱梁、耐震補強や導線等の観点から**新築の方が合理的かつ安くなる可能性が高い**

宿舍の新設に伴い、稼働オプションに合わせて付帯施設の増設が必要

既存施設と新設宿舍の両方で計2チーム受け入れる場合



A 宿舍・レストランを新設 (芝は既存のものを使用)

- 現状のレストランでは2チーム入らない
- 芝グラウンド稼働率が90%以上の月が発生する可能性あり注意が必要

B 宿舍・レストランを新設 + 天然芝グラウンドを新設

- 現状のレストランでは2チーム入らない
- 芝の稼働を抑え、状態のよい芝を維持できる

新設宿舍のみで1チーム受け入れる場合



C 宿舍のみ新設 (レストラン・芝は既存のものを使用)

- 現状のレストラン、グラウンドでキャパ充足
- 既存宿泊施設は別用途に使用する前提

現状に追加で必要なコスト¹ (億円)

投資コスト

計10.1億円

- 土地
- 宿泊棟用: 0.1
- 宿泊棟 (レストラン有):10.0

計14.1億円

- 土地
- 宿泊棟用: 0.1
- グラウンド用: 2.0
- 宿泊棟 (レストラン有):10.0
- 芝グラウンド: 2.0

計9.3億円

- 土地
- 宿泊棟用: 0.1
- 宿泊棟 (レストラン無): 9.2

運用コスト

計1.2億円

- 宿泊棟: 0.4
- レストラン: 0.8

計1.3億円

- 宿泊棟: 0.4
- レストラン: 0.8
- 芝グラウンド: 0.1

無し

- 既存の宿泊棟は使用しない
想定のため、運用コストは現状と変わらない

1. 詳細はP14,15に記載

① さらにプロチームに特化する場合、収支均衡となるには、現状の2~3倍のプロ/アマチュアチームと、4~5倍以上のレストラン利用者が必要となり、黒字化のハードルは高い

J-STEPの位置づけの確認

	前提	宿泊		レストラン		芝グラウンド		アリーナ	
		現状	目標	現状	目標	現状	目標	現状	目標
既存施設と 新設宿舎の 両方で 計2チーム 受け入れる 場合	A 宿舎・レストラン を新設 (芝は既存のものを使用) 運営コスト: 4.94億円 (現状 + 1.2億円)		既存棟 42% 新棟 31% (195件利用) • プロ19 (2.1倍) • アマチュア143 (2.8倍)		既存棟・新棟40% (14.9万人。 内1.4万食は 宿泊者増加分)		55% ×2面		73%
	B 宿舎・レストラン を新設 + 天然芝グラウンド を新設 運営コスト: 5.09億円 (現状 + 1.3億円)	32% (94件利用) • プロ9 • アマチュア52	既存棟 45% 新棟 42% (227件利用) • プロ24 (2.7倍) • アマチュア170 (3.3倍)	13% (2.5万人)	既存棟・新棟40% (14.9万人。 内1.9万人は 宿泊者増加分)	30% ×1面 + 36% ×1面	43% ×3面	67%	75%
新設宿舎 のみで1チーム 受け入れる 場合	C 宿舎のみ新設 (レストラン・ 芝は既存のものを使用) 運営コスト: 3.78億円 (現状 ± 0億円)		新棟 60% (182件利用) • プロ24 (2.7倍) • アマチュア125 (2.4倍)		新棟55% (10.2万人。 内1.0万食は 宿泊者増加分)		60% ×2面		72%

(参考) 既存施設を改装し個室化する場合の検討

既存施設を改装してシングル部屋を作っても最大で30部屋となり、既存棟では必要部屋数が不足

- プロサッカーチームには35人以上のチームが存在
- かつアマチュア、研修等で人数が多い団体は使用できない
(現状、21チーム/92チームが使用できなくなる)
- また、通常のシングル部屋サイズのみにしてしまうと、ユニバーサルスポーツの方は使いづらい可能性 (要確認)

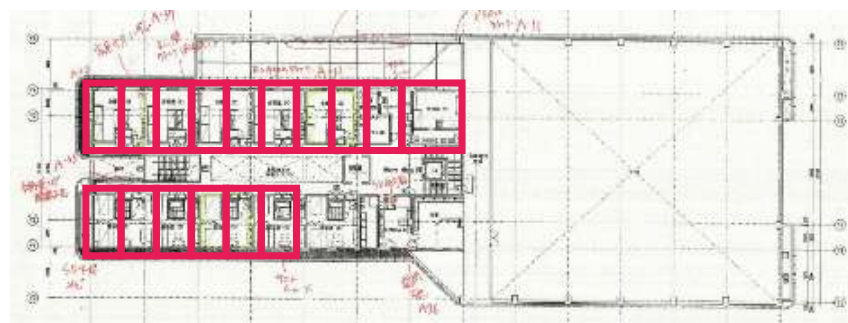
既存施設の上に増築もありえるが、基礎や柱梁、耐震補強や導線等の観点から新築の方が合理的かつ安くなる可能性が高い

リノベーション後イメージ

※前提: シングルは20m²/部屋 (ビジネスホテルと同等) とする

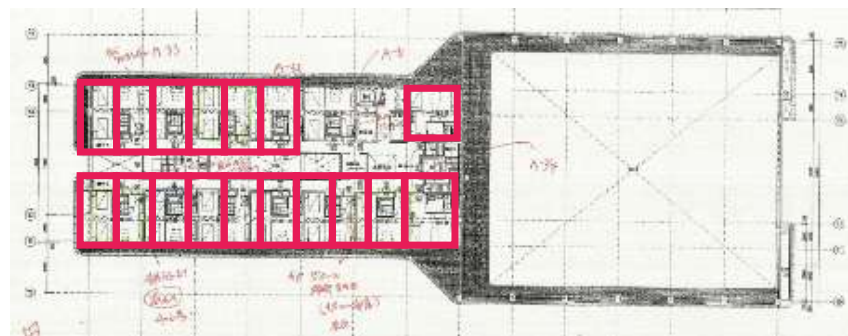
3階

- シングル: 15室
- 複数人部屋 (車椅子可能): 1室



4階

- シングル: 15室
- 複数部屋 (車椅子可能): 2室



(参考) 前項コストの前提・算出方法

投資コスト

運用コスト

土地



宿泊棟用: 0.1億円

- 土地購入費: 0.1億円 (2万円/m²×625m²)
 - 2万円/m²: 清水区山切地区の農地取得単価
 - 625m²: 客室45室、大浴場あり、レストラン有無は未確定、3階建てとした時の必要土地面積の算出結果
 - 延べ床面積: 計1,205~1,975m²
 - 客室計45室 (シングル30室+ツイン10室+バリアフリー5室): 1,125~1,575m² (45室 × 25~35m²)
 - 大浴場: 80~150m²
 - レストラン 50席規模: 140~250m² (レストラン無の場合は0m²)
 - 必要土地面積: (1,205~1,975m² ÷ 3階)×1.2 (外構・緑地・搬入動線・歩行動線等の余裕として20%上乘せ)の算出結果の平均値
- 敷地造成費: ~0.01億円 (~1,700円/m²×625m²)
 - ~1,700円/m²: 整地(地面を平らに地固めする)と伐採・伐根の相場費用¹の合計
 - 整地: 600円~700円/m²
 - 伐採・伐根: 400円~1,000円/m²
 - 625m²: 上記「宿泊棟用 土地購入費」と同様

グラウンド用: 2.0億円

- 土地購入費: 1.8億円 (2万円/m² × 8,970m²)
 - 2万円/m²: 清水区山切地区の農地取得単価
 - 8,970m²: 標準的なピッチ寸法²105m×68mに、周囲の安全帯・動線・フェンス等の余白 (全辺5m) を加えて算出 (= (105m+5m+5m) × (68m+5m+5m))
- 敷地造成費: ~0.15億円 (~1,700円×8,970m²)
 - ~1,700円/m²: 上記「宿泊棟用 敷地造成費」と同様
 - 8,970m²: 上記「グラウンド用 土地購入費」と同様

1.比較biz「建設・建築会社の記事」、農業ざんまい「造成工事費用目安」参照 2.FIFAスタジアムガイドライン参照

(参考) 前項コストの前提・算出方法

投資コスト

宿泊・ レストラン



10.0億円 (レストラン有)

- シングル30室、ツイン10室、バリアフリー5室、大浴場1つ、レストラン50席の棟の建設費用
- 629,878円/㎡ x 1,660㎡
 - 629,878円/㎡: 宿泊業・飲食サービス業用の建設単価平均値¹
 - 1,660㎡: 客室、大浴場、レストランの合計延べ床面積の平均値
 - 客室: 1,125~1,575㎡ (25~35㎡ x 45室)
 - 大浴場: 80~150㎡
 - レストラン: 140~250㎡

9.2億円 (レストラン無)

- シングル30室、ツイン10室、バリアフリー5室、大浴場1つの建設費用
- 629,878円/㎡ x 1,465㎡
 - 629,878円/㎡: 宿泊業・飲食サービス業用の建設単価平均値¹
 - 1,465㎡: 客室、大浴場の合計延べ床面積の平均値
 - 客室: 1,125~1,575㎡ (25~35㎡ x 45室)
 - 大浴場: 80~150㎡

運用コスト

0.4億円(宿泊)

- R6年度の実績値から宿泊運用コストを算出 (新棟でも同額発生すると仮定)
 - 清掃業務委託: 14百万円のうち一部 (7百万円と仮定)
 - 特別清掃業務委託: 0.4~0.5百万円
 - 消耗品: 3百万円のうち一部
 - 光熱費: 48百万円 x 2~3割 = 9.6百万~14.4百万円
 - 人件費: 95百万円 x 2人/13人 = 15百万円 (13人のうち2人分)

0.8億円 (レストラン)

- R6年度のレストラン経常費用参照 (新棟でも同額発生すると仮定)
 - 委託費、食材費、光熱費等

芝グラウンド



2.0億円

- サッカー場建設コストレンジ²の中~上位値(プロ用)を算出
 - 芝施行 9,000万円
 - 排水散水 5,000万円
 - 照明 4,000万円
 - その他(フェンス、設計等) 1,500万円

0.1億円

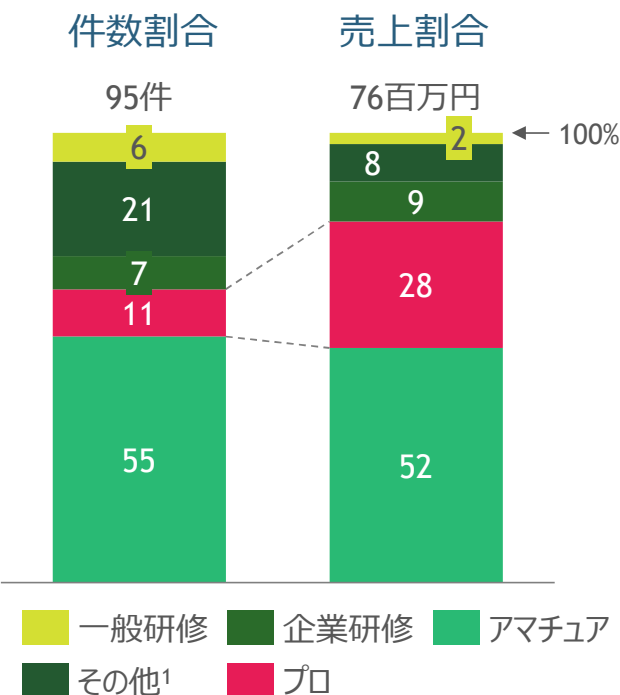
- R6年度の実績値 (2面分) から、新設する芝グラウンド (1面分) の運用コストを算出
 - 芝刈等維持管理業務委託: 28百万円 x 1面/2面 = 14百万円
 - 水道代: 年間0.5百万のうち一部

1.「国土交通省 建築着工統計調査報告 (令和7年計)」の工事予定金額、床面積から算出、2. One and Done Prep "Soccer Field Price Guide: Typical Cost Ranges and Drivers" 参照

3 収益性はプロが高いが季節偏重構造であり、オフピーク時の収益源の確保が必要 市場・競合環境の分析

プロチームは宿泊日数が多いため、
件数の割に売上寄与度が高い

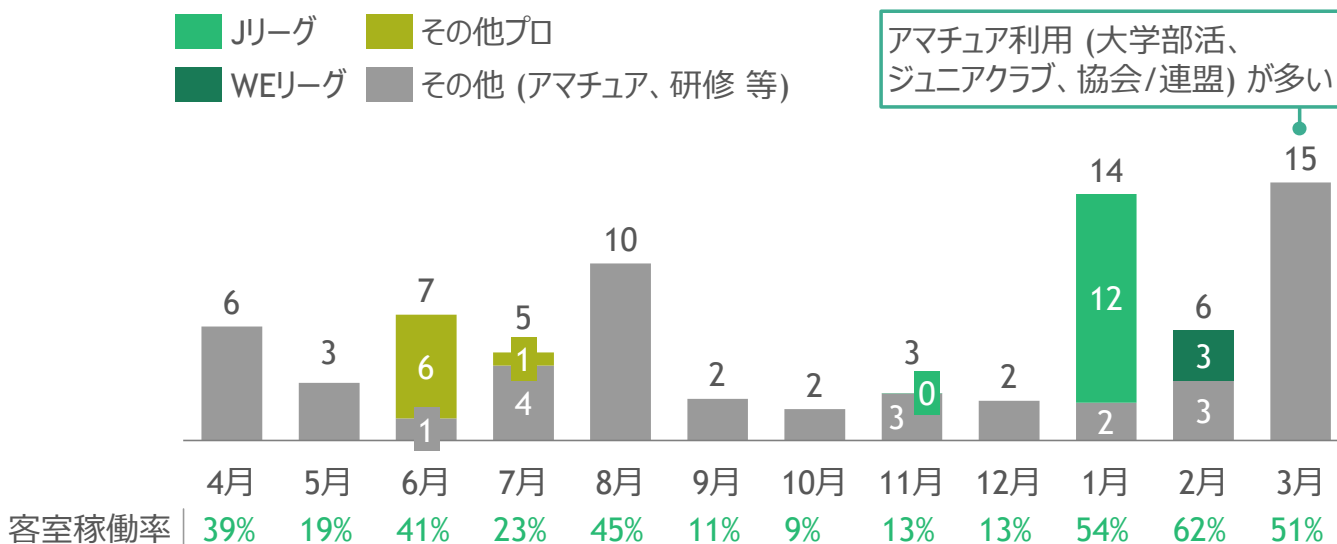
宿泊利用実績 (2024年度)



1. 母子利用、イベント利用、講習会利用、個人でのスポーツ利用、および企業利用のうち「研修目的でも主要スポーツ目的でもない」利用

シーズン前に合宿所を利用するため、特定の時期以外は稼働が見込めない状況

月別の売上 (現状)



2026年よりJリーグ開幕が8月に変更になるため、今後の合宿需要時期は要調査

基本構想の方針

最終的な
目指す姿



「清水のサッカー文化の象徴」や「ユニバーサルスポーツの聖地」といった社会的価値と持続的な黒字経営化の両立

現状



- 赤字経営が続いており、現時点では改善の目途もたっていない
- 更に、老朽化や顧客ニーズ（プロ≒個室需要）との乖離が拡大している状況を踏まえると、一定の投資をしないと業績は一層悪化が見込まれる

課題



- 競合・類似施設を見ても、**トレーニングセンター事業自体が収益化しづらいビジネスモデル**
- プロサッカーチームに利用し続けてもらうには、**宿舍の新設/個室化等、10～15億円規模の投資が必要**
- 加えて、収益化が難しいビジネスモデルの中で、**収益拡大を見据えた運営体制を強化できていない**



基本構想



現状や課題を踏まえると、足元で大きな投資をすることは現実的ではないため、2つのフェーズに分けて考える

- **Phase1**：既存施設を最低限改修し、「ユニバーサルスポーツの聖地」という新たな価値を軸に提供機能も強化し、黒字化を目指す
- **Phase2**：黒字化の目途が立った段階で、プロサッカーチームもあえて選ぶ水準へ設備強化（個室化含）し、清水のサッカー文化を体現する象徴拠点化を目指す

加えて、上記実現にあたり、収益拡大を目指す運営体制を強化

5 6 7

Phase1 に向けた打ち手論点

5



ポテンシャル

現状の経営状況

売上3.8億円

- 類似施設と同程度の単価・稼働率を想定
- 運用コスト3.8億円と均衡ライン

売上1.5億円

6

ギャップを埋める打ち手

7-1

何をするか

ユニバーサルスポーツの聖地を軸として部分的な改善ではなく、

- a ブランド確立
- b 稼働と単価の改善
- c 収益源の多層化

を一体で行う

7-2

誰がするか

各々の強みを生かしたプロの連携チームを構築

5 収益均衡ラインに向けたポテンシャルと現状のギャップ

現状とのギャップ整理

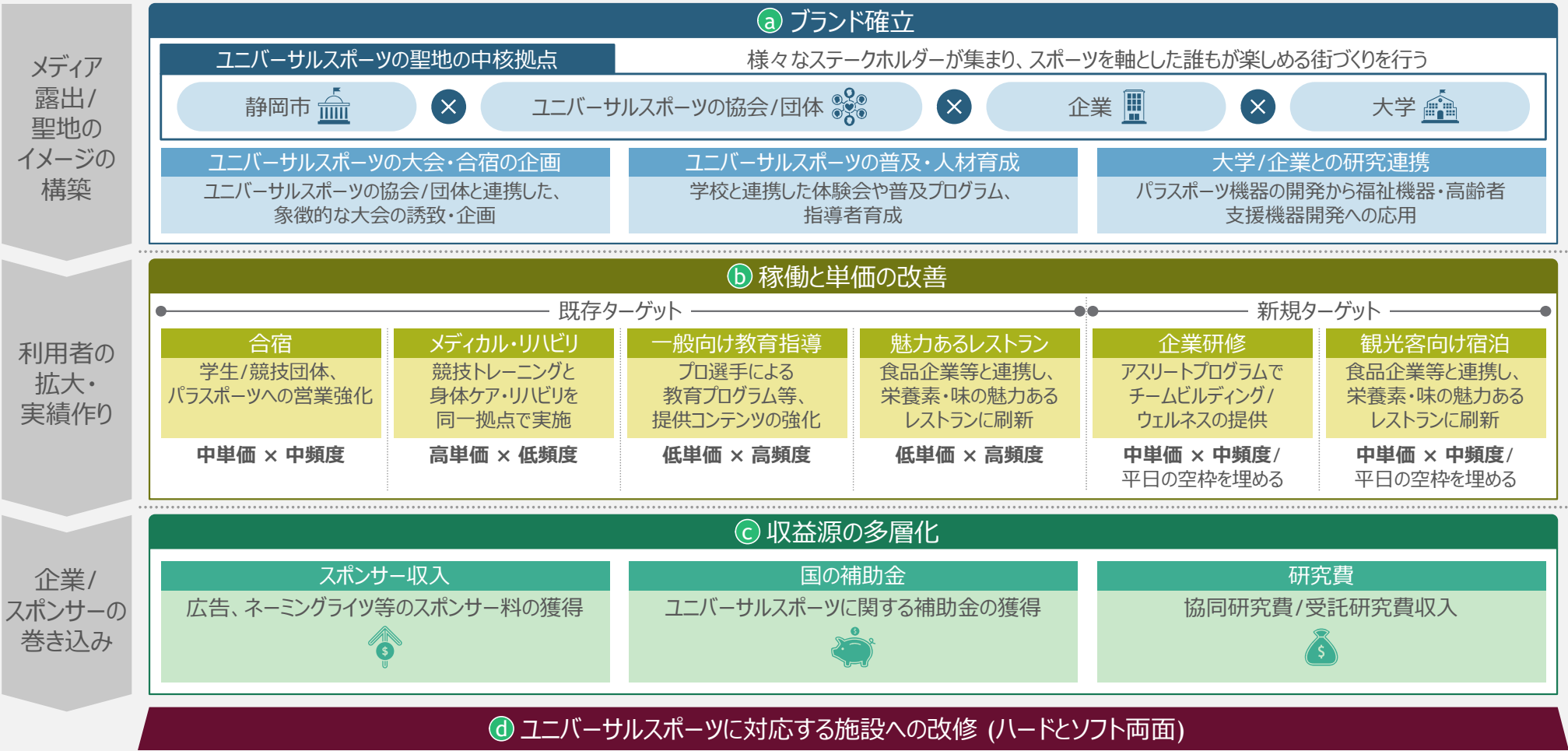
	宿泊		レストラン		芝グラウンド		アリーナ		コート		ジム・クア	
	現状	ポテンシャル	現状	ポテンシャル	現状	ポテンシャル ³	現状	ポテンシャル ⁴	現状	ポテンシャル ⁵	現状	ポテンシャル ⁶
ポテンシャル・現状	32% (94件利用) ・プロ9 ・アマチュア52 ・その他研修等 ¹ 33	新棟 60% (182件利用) ・プロ24 (2.7倍) ・アマチュア125 (2.4倍) ・その他研修等33	13% (2.5万人)	新棟55% (10.2万人)	32%	60%	67%	72%	28%	30%	46%	47%
ギャップ	現状に追加でプロ15チーム、アマチュア73チーム必要		現状に追加で7.7万人必要 (内、宿泊者増加分で1.0万食 ² は獲得可能。 残りの6.7万食は一般利用者で確保する必要)		宿泊の増加により上記ポテンシャル数値の獲得可能							

1. 個人利用、母子利用、イベント利用、講習会利用等も含む 2. プロ、アマチュアともに2食/人・日利用として算出 3. 宿泊増加者のうち、プロ全チームが芝グラウンドを3枠/日×5日利用、アマチュア1/3チームが2枠/日×2日利用として算出 4. 宿泊増加者のうち、アマチュア1/3チームがアリーナを利用するとして算出 5. 宿泊増加者のうち、アマチュア1/3チームがコートを利用するとして算出

6. 宿泊増加者の1/3がジム・クアを利用するとして算出




Note: プロは平均30人/チーム×5泊、アマチュアは平均30人/チーム×2泊として算出

Phase1 に向けた打ち手全体像



ユニバーサルスポーツの観点で修繕必須箇所の投資コストは約1.1億円～9.6億円 ギャップを埋める打ち手「何をするか」

投資コスト (一般的な市場価格・庵原球場の参考値を元に算出、参考値)

駐車場	駐車場増加		<p>例) 98百万円～947百万円 前提: 駐車場 (140台分) を増設して、駐車可能台数を約150台→約290台に増加 ※これにより、収支均衡ラインを満たす、宿泊者 (平均62人/日)、レストラン一般 (宿泊以外) 利用者 (平均225人/日) が駐車可能</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 傾斜無の場合: 98百万円 <ul style="list-style-type: none"> - 土地取得代: 90百万円 (2万円/m²(清水区山切地区の農地取得単価) x 4,500m²(駐車場面積)) <ul style="list-style-type: none"> - 4,500m²: 15m²(車1台の区画)x140台に通路、出入口の余裕、精算機、看板等のスペースを追加して算出 - 敷地造成費: 8百万円 (0.17万円(整地と伐採・伐根の相場費用¹)の合計)x 4,500m²(駐車場面積)) ● 傾斜有の場合 (森を切り拓いて新設): 379百万円～947百万円 <ul style="list-style-type: none"> - 土地取得代: 90百万円 (2万円/m²(清水区山切地区の農地取得単価) x 4,500m²(駐車場面積)) - 敷地造成工費、雨水排水設備工費、擁壁工費等²: 289百万～ 857百万円(270百万～800百万円/4,200m²(清水庵原球場第2球場南側用地造成基本設計業務の参考値) x 4,500m²(駐車場面積))
	車椅子用 スペース拡大・ 屋根取付		<p>例) 1百万円 前提: 車椅子用駐車場を2台→計5台に拡大 (現在の駐車場スペースの中で拡大) し、5台分に屋根を取付</p> <ul style="list-style-type: none"> - スペース拡大コスト³: 約20~40万円 (ライン引き直し、看板設置、軽微舗装補修 等) - 屋根取付コスト⁴: 約100~250万円 (屋根本体、基礎工事、組立施工費 等)
宿泊室	段差解消		<p>例) 15百万円 前提: ツイン10室のバス・トイレをバリアフリー化⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - 既存ユニットバス撤去: 10~20万円/室 - 床高さ変更: 10~30万円/室 - バリアフリー浴室設置: 80~120万円/室 - 引き戸化: 10~20万円/室 - 配管調整: 10~20万円/室

1.比較biz「建設・建築会社の記事」、農業ざんまい「造成工事費用目安」参照 2.資料「清水庵原球場第2球場南側用地造成基本設計業務より抜粋」参照。費用は得られる平地面積とそれに伴う造成内擁壁の強度により変化 3.国土交通省総合政策局ガイドライン、外構・エクステリアパートナーズ参照、4.sotokoko参照 5.(株)キコー企業企画「内装リフォーム」参照

ユニバーサル・リハビリの観点で必要なプラスαの投資コストは0.3億円で、人材確保も必要 ギャップを埋める打ち手「何をするか」

		投資内容	投資コスト (一般的な市場価格を元に算出、参考値)	
ハード面	ユニバーサル対応	レストラン	運搬補助設備 <ul style="list-style-type: none"> トレーに滑り止め素材を追加 トレー運搬用カートを設置 	例) 40万円 <ul style="list-style-type: none"> 滑り止めトレー¹ 100~150枚: 12万~17万円 トレー運搬用カート² 2~4台: 11万~56万円
		プール	プールリフト <ul style="list-style-type: none"> 障害者がリフトの椅子に乗り移り、安全に入水可能 	例) 600万円 <ul style="list-style-type: none"> プールリフト³ 2台: 600万円
		その他	車椅子電動化 <ul style="list-style-type: none"> 車椅子用電動アタッチメント 電動車椅子 	例) 2,000万円 <ul style="list-style-type: none"> 車椅子用電動アタッチメント⁴ 30台: 900万~2,400万円 電動車椅子⁵ 3台: 60万~180万円
	リハビリ対応	ジム	リハビリ可能設備 <ul style="list-style-type: none"> TRXトレーニング設備 (自分の体重を使って行う"吊り下げ式"トレーニング) トレーニング機器に補助器具 (足置き台・補助グローブ等)を追加 	例) 30万円 <ul style="list-style-type: none"> サスペンショントレーナー⁶ (ジム・施設向けモデル) 3台: 13万円 足置き⁷ (マシン乗降・姿勢安定) 5~10台: 5万~10万円 足置き⁸ (高さ調整・リハビリ対応) 5~10台: 5万~11万円 トレーニンググローブ⁹ (握力補助・滑り防止) 20~40人分: 2万~32万円 補助クッション¹⁰ (姿勢保持・関節保護): 5~10個: 2万~8万円
		その他	器具の調整&怪我予防 <ul style="list-style-type: none"> 義肢・装具・競技用車いす等の微調整・メンテナンスを行う工房機能を整備 	例) 120万円 <ul style="list-style-type: none"> 車椅子・義肢の修理用¹¹: 平均50万円 <ul style="list-style-type: none"> 作業台2~24万円、電動グラインダー5~20万円、小型溶接機3~40万円、基本工具一式5~20万円 交換対応用¹²: 平均45万円 <ul style="list-style-type: none"> 車椅子タイヤ20~100本 2~30万円、ベアリング・ネジ・子部品・クッション等: 数万~十数万円 身体適合 (痛み防止・性能調整)用¹³: 25万円 <ul style="list-style-type: none"> リハビリベッド7~30万円、手動工具3~10万円、簡易測定器具 数万円
				人材確保 (R-Body等のサービス提供事業者との連携も検討) <ul style="list-style-type: none"> 器具調整を行う技術者複数名、パラスポーツの専門知識を持つ (選手への理解がある) スタッフ複数名
ソフト面				

1. Globalkitchen参照 2. WebstaurantStore参照 3. abilities.com参照 4. ニコモビリティ参照 5. 介護用品卸センター参照 6. Kinetikos参照 7. 楽天市場参照 8. KAIGO Store参照 9. 価格.com参照 10. 楽天市場参照 11. アスクル、価格.com参照 12. モノタロウ、車いすのまるご参照 13. ハンドギブ、HUSTNET参照

7-2

運営方式は、投資コストの少ないPhase1は指定管理で迅速に改革に着手し、Phase2はコンセッション方式で収益最大化を狙う

運営手法の比較

◎: メリット大 △: 一定の条件付きでメリットあり ×: メリット小

		民間の関与度 → 大			
		小			大
(行政視点)	運営	指定管理	コンセッション	賃貸・事業貸付	
① 財政性	<ul style="list-style-type: none"> 赤字は行政が負担 収支改善余地は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 効率化による一定の改善・大幅改善は困難 	<ul style="list-style-type: none"> 収益化により財政負担軽減が期待 	<ul style="list-style-type: none"> 行政負担は最小 賃料収入が見込める 	
② 持続性	<ul style="list-style-type: none"> 人材・ノウハウ継承が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 契約期間内での改善に限定 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期視点での運営改善が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 事業性次第で撤退リスク 	
③ リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> 運営リスク、投資リスクはほぼ全て行政 	<ul style="list-style-type: none"> 運営リスクの最終負担は行政 投資リスクの負担多い 	<ul style="list-style-type: none"> 収益・運営リスク・投資リスクを民間が主に負担 	<ul style="list-style-type: none"> 行政は資産保有中心 	
④ 公共性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 公平性・公共性を最大限確保 	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準設定により担保可能 	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計により一定程度は担保可能 	<ul style="list-style-type: none"> 公共性確保は限定的 	
⑤ 制度設計 容易性/契約コスト	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計・契約不要 	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計/契約内容は比較的シンプル 	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計が複雑 長期契約で交渉負担大 	<ul style="list-style-type: none"> 貸付契約のみのため設計容易 	
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 行政統制が強い 公共性を直接担保可能 	<ul style="list-style-type: none"> 導入が比較的容易 運営・サービス改善が期待 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウ最大活用 成長・収益化が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 行政負担の最小化 民間の自由度が高い 	
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> コスト高止まり 改善スピードが遅い 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模投資の行政負担大 抜本改革は困難 	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計が複雑 調整コストが高い 	<ul style="list-style-type: none"> 公共性の担保が難しい 行政関与が弱い 	
向いているケース	<ul style="list-style-type: none"> 公共性最優先 赤字でも行政責任で維持 	<ul style="list-style-type: none"> 投資小で迅速に運営効率改善 公共性を重視 	<ul style="list-style-type: none"> 投資大で財政改善と成長を両立 民間裁量を活かしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 商業性が高い 行政関与を最小化したい 	
		Phase1	Phase2		

(参考) リスク分担の考え方

方針

- J-STEPでは公共性が一定必要である一方、運営効率化にとどまらず、需要創出・サービス高度化・収益機会の拡張を通じた事業としての持続性確保が重要な課題
- そのため、基本は民間主導とし、需要創出・収益拡大・サービス高度化は民間がリスクを取り、スピード感ある経営を行う
- 一方で、公的・社会的役割の遂行に不可欠なコスト・リスクは行政が担保し、民間が過度に萎縮しない事業環境を整える

〈行政が担う領域〉

- 市民向けサービス等、公共性の確保が求められる領域
- 周辺施設・地域との連携等、エリア全体の最適化に関わる領域
- 社会的価値創出等、市場原理のみでは十分に担保されない領域
- 災害時等の不測の事態下における、施設の存続・継続に関する判断領域



リスク分担の整理

左記の方針（初期仮説）に基づき、役割・リスク分担を4つの観点で整理

① 行政・民間の役割分担

観点	主体	考え方
基本方針・公共性	行政	公共目的・要求水準・KPI設定等、公共性の担保を担う
運営・サービス設計	民間	運営に加え、需要創出・サービス設計・収益確保を含め、事業全体を見通した経営判断を担う
収益機会の創出	民間	付加サービス、連携事業等を通じた価値最大化を図る

③ 料金設定リスク

観点	主体	考え方
基本方針・公平性	行政	公共性・公平性を担保する枠組み設定
価格戦略・料金設計	民間	サービス内容・付加価値・需要創出と一体で設計する戦略的判断が必要
収益変動	民間	価格戦略の結果として民間が負担

② 投資・運営リスク

リスク内容	主体	考え方
大規模修繕・資産保全	行政	公共資産としての長期的保全責任
運営・サービス設計	民間	単年度の管理努力ではなく、中長期の事業戦略と一体で対応する必要がある
運営コスト増	民間	投資判断・効率化施策を含めた経営責任として負担

④ 災害・経営リスク等

リスク内容	主体	考え方
施設建物被害	行政	公共施設としての復旧責任
事業継続・経営判断	民間	運営継続、投資回収、サービス水準を総合的に判断する経営責任
災害後の収支悪化	民間	BCPと事業判断を一体で対応